

Slimmer werken

Meer waarde creëren
voor mens, bedrijf én
samenleving

8 inspirerende verhalen over
mensen, organisatie en technologie





Voorwoord

Hij wilde helemaal geen voorbeeld zijn. René Verdonk, broccoli-teler in Wervershoof, zocht vooral naar manieren om het werk slimmer in te richten. Het zware snijwerk putte zijn mensen elke zomer opnieuw uit en vroeg om een andere aanpak. Door studenten te betrekken, een robotarm te testen, processen opnieuw te ontwerpen en medewerkers op te leiden, ontstond stap voor stap een andere manier van werken. Achteraf gezien raakt zijn verhaal aan een bredere opgave: arbeidsproductiviteit vergroten door werk anders te organiseren, met oog voor mensen én met technologie die daadwerkelijk ondersteunt.

Arbeidsproductiviteit lijkt vaak een abstract begrip, maar in de praktijk draait het om een heel concrete vraag: hoe creëren organisaties meer waarde met de mensen, kennis en middelen die zij hebben? Voor veel mkb'ers betekent dat keuzes maken over hoe werk is ingericht, hoe leren onderdeel wordt van het dagelijks werk en hoe samenwerking en technologie elkaar versterken. Niet door harder te werken, maar door slimmer te werken.

De verhalen in deze publicatie maken zichtbaar waar die verandering begint. Niet bij losse maatregelen, maar bij samenhang. Wanneer werkprocessen logisch zijn ingericht, ontstaat ruimte om te leren. Wanneer mensen worden betrokken bij verandering, groeit eigenaarschap. En wanneer technologie wordt ingezet als hulpmiddel in plaats van doel op zich, neemt de toegevoegde waarde toe — voor het bedrijf én voor de mensen die er werken.

Daarmee wordt duidelijk waar de echte aangrijpingspunten liggen. Arbeidsproductiviteit groeit waar organisaties investeren in de combinatie van vakmanschap, organisatie en innovatie. Waar samenwerking met onderwijs en regionale partners helpt om nieuwe oplossingen te ontwikkelen die uitvoerbaar zijn in de dagelijkse praktijk. En waar aandacht is voor wat werk beter, slimmer en betekenisvoller maakt.

Samen slimmer werken gaat daarmee over meer dan efficiëntie alleen. Het is een manier om duurzame waarde te creëren: voor mensen die zich kunnen ontwikkelen in hun werk, voor bedrijven die wendbaar en toekomstbestendig blijven, en voor de samenleving als geheel. Deze publicatie laat zien hoe die waarde tot stand komt — dichtbij de werkvloer, in concrete stappen, en met zicht op wat werkelijk verschil maakt.

Pieter Waasdorp, directeur ondernemingsklimaat
Ministerie van Economische Zaken



Vier hefboomen

Hefbomen zijn knoppen waaraan je kunt draaien om structureel verandering en verbetering in een organisatie in gang te zetten. Ze helpen om gericht te kijken naar de inrichting van het werk, de inzet van technologie, de ontwikkeling van mensen en de cultuur waarin wordt samengewerkt.

In de praktijkverhalen in deze publicatie illustreren ondernemers hoe zij met behulp van die hefboomen verandering en verbetering realiseren. In elk praktijkverhaal staat de hefboom die in dat specifieke bedrijf het meest doorslaggevend was bovenaan. De volgorde verschilt dus per artikel. Tegelijk zijn in elk verhaal meerdere hefboomen aan het werk, grijpen ze in in elkaar en versterken ze elkaar.



Slimme werkorganisatie

Het werk zo organiseren dat processen logisch zijn, rollen helder en talent optimaal wordt benut.



Technologie & innovatie

Technologie doelgericht inzetten om werk overzichtelijker, efficiënter en aantrekkelijker te maken.



Motivatie & cultuur

Een werkomgeving creëren waarin mensen eigenaarschap nemen, zich betrokken voelen en willen blijven leren.



Kennis & vaardigheden

Investeren in de ontwikkeling van kennis en skills die passen bij veranderend werk en nieuwe technologie.

Een praktische aanpak in vijf bouwstenen

Kennispoort Regio Zwolle
strategie- en innovatiepartner voor het mkb

De praktijkvraag

Hoe helpen we ondernemers grip te krijgen op hun manier van werken zodat arbeidsproductiviteit groeit en werk uitvoerbaar en aantrekkelijk blijft?

Veel mkb-ondernemers willen vooruit, maar missen tijd en overzicht om te zien waar hun organisatie vastloopt. Wat ontbreekt, is een samenhangende aanpak die zichtbaar maakt waar de echte knelpunten zitten en waar ontwikkeling mogelijk is.

Wie doet mee?

Kennispoort Regio Zwolle ondersteunt mkb-ondernemers bij innovatie- en organisatievraagstukken. Adviseurs helpen de vraag achter de vraag te verhelderen en verbinden ondernemers met passende expertise binnen het regionale kennis- en innovatie-ecosysteem.

Aan het woord



Roy van Enkhuijzen
adviseur innovatie en Smart Working,
Kennispoort Regio Zwolle



John Bakker
mkb-adviseur duurzame thema's,
Kennispoort Regio Zwolle

Een praktische aanpak in vijf bouwstenen

Regio Zwolle heeft een duidelijke opgave. De arbeidsmarkt is krap en gekwalificeerd personeel schaars. Voor veel mkb-bedrijven betekent dit dat groei niet vanzelfsprekend is. Arbeidsproductiviteit wordt daarom een strategisch thema: hoe creëren we meer toegevoegde waarde met de mensen die er al zijn?

Precies op dat snijvlak helpt Kennispoort Regio Zwolle ondernemers met het verhogen van hun arbeidsproductiviteit én het bieden van waardevol werk aan medewerkers. Niet met dikke rapporten, maar aan de hand van vijf heldere bouwstenen die inzicht geven in richting, ontwikkeling, samenwerking, wendbaarheid en technologie. Het doel is eenvoudig: mkb'ers helpen slimmer te werken én waardevoller werk te creëren.

Startpunt

De arbeidsproductiviteit in de regio Zwolle staat al een tijd onder druk. Onbewust zijn veel werkgevers er wél mee bezig, maar ontbreekt de sleutel tot succes: een structurele aanpak om mensen te vinden, te binden en slimmer te organiseren. In gesprekken merkte Kennispoort-adviseur Roy van Enkhuijzen dat veel vragen terug te voeren zijn op dezelfde thema's. Samen met collega John Bakker, ondernemers en kennispartners ontwikkelde zij daarom de vijf bouwstenen die via een Smart Working Scan worden besproken. Aan het eind van de rit is er een concrete actielijst. 'Door in gesprek te gaan over Smart Working krijgt de ondernemer rust en overzicht in thema's die eerder versnipperd bleven. Er ontstaat inzicht in wat er moet gebeuren,' legt Van Enkhuijzen uit.

Vijf bouwstenen

De vijf bouwstenen komen tijdens het gesprek via een scan op tafel. Zo ontstaan inzichten, die anders verborgen blijven, en richting.

Bouwsteen 1. (richting): 'Ondernemers ontdekken bijvoorbeeld dat hun visie minder helder is voor medewerkers dan zij dachten,' zegt Van Enkhuijzen. Ook Bakker ziet dat patroon: het MT gaat ervan uit dat iedereen de koers kent, terwijl de werkvloer dat anders ervaart. Door het gesprek te voeren, ontstaat een gedeeld beeld. Dat maakt ambities concreet én haalbaar.

Bouwsteen 2. (ontwikkeling): Soms blijkt tijdens de scan dat ondernemers niet precies weten welke groeiwensen hun mensen hebben en leren ze ontwikkeling



'Open gesprekken leggen bloot wat teams nodig hebben om te groeien.'

'Betrokken mensen maken organisaties wendbaarder én productiever.'



centraal te stellen. Van Enkhuijzen ziet hoe zo'n moment meteen iets in gang zet: 'De toon wordt nieuwsgieriger.' Leren wordt zo onderdeel van het werk van elke dag.

Bouwsteen 3. (samenwerking): Samenwerking blijkt een stille kracht die verrassend veel doet zodra je hem zichtbaar maakt. Teams functioneren vaak goed binnen hun eigen muren, maar tussen afdelingen onderling ontbreekt soms de verbinding. Dat leg je bloot door in gesprek te gaan over Smart Working. Bakker ziet het telkens weer: 'Er komt energie vrij zodra mensen mét elkaar werken in plaats van naast elkaar.' Het geeft ruimte voor ideeën en het vergroot eigenaarschap.

Bouwsteen 4. (wendbaarheid): In gesprekken over wendbaarheid wordt duidelijk hoe een organisatie reageert op verandering. Soms is onduidelijk wie welk initiatief mag nemen of welke rol precies bij wie ligt. Door dit samen te verkennen, ontstaat ruimte om soepeler in te spelen op vragen van klanten. Wendbaarheid wordt dan, zoals Bakker het noemt, 'geen ingewikkeld begrip, maar iets dat past bij hoe het bedrijf werkt.'

Bouwsteen 5. (technologie): Technologie komt in eerste instantie vaak voorbij als "iets waar we wat mee moeten". Tijdens de scan verschuift dat. De vraag wordt: helpt digitalisering medewerkers echt? 'Vaak is de technologie er al, maar wordt hij nog niet optimaal gebruikt,' zegt Van Enkhuijzen. Door dat open te bespreken, wordt technologie geen doel, maar een hulpmiddel dat rust en overzicht brengt.

Beweging

De vijf bouwstenen samen zorgen voor helderheid en bieden zicht op haalbare groei van de organisatie. Bij elk traject is er een moment waarop de blik van de ondernemer kantelt: het inzicht dat, zoals Van Enkhuijzen zegt, 'niet de technologie, maar het team de sleutel is.' Een ondernemer uit Elburg begon met de vraag hoe hij personeel moest vinden, maar zei aan het einde: 'Ik moet eerst begrijpen wat mijn huidige mensen nodig hebben.' Dat soort momenten zetten iets in gang.

Vanaf dat punt ontstaat er beweging. 'Het is geen aanpak met kant en klare oplossingen, maar een startpunt voor ontwikkeling,' zegt Bakker. Het is het moment waarop het MT beweegt en Kennispoort de volgende stap oppakt.

Daar stopt het nooit. Na het gesprek volgt altijd een concrete vervolgactie. Van Enkhuijzen: 'We blijven in contact met de ondernemer.' Soms volgt een warm contact met een onderwijsinstelling, soms een extra spar-sessie, soms een koppeling met een specialist uit het netwerk. 'De stap vooruit blijft zichtbaar en haalbaar.'

'Samen leren en sturen vergroot de waarde van elk team.'



Werk in uitvoering

De Smart Working-aanpak en de scan zijn nog volop in ontwikkeling. Beide adviseurs spraken inmiddels al met vier bedrijven en tien andere organisaties die belangstelling hebben in deze aanpak. En de eerste reacties zijn goed. Bij Axxor merkte manager technology Van Stijn tijdens het gesprek dat hij niet eerder op deze manier naar het vraagstuk had gekeken. 'Ik had nooit zo integraal gekeken naar dit vraagstuk,' merkte hij. Hij wilde de uitkomsten meteen met het hele MT bespreken. Een ander bedrijf schakelde na het gesprek studenten in voor een onderzoek naar wat medewerkers verwachten, omdat de ondernemer 'eigenlijk helemaal niet wist wat zijn mensen wilden.' Voor Roy van Enkhuijzen bevestigen deze gesprekken het nut van de aanpak. 'Gaaf om te zien welke inzichten en bewegingen er nu al ontstaan bij ondernemers.'

De belangstelling voor Smart Working blijkt groot. Meerdere stakeholders van Kennispoort en netwerkpartners zien de waarde. Van Enkhuijzen kijkt vooruit: 'Ik hoop dat we over vijf jaar vijfhonderd scans hebben gedaan. Niet om het aantal, maar omdat we dan én ondernemers hebben kunnen helpen én weten wat deze bouwstenen in de praktijk écht doen. Die kennis delen we graag.'

Hefbomen

-  **1 MOTIVATIE & CULTUUR**
Open gesprekken, gedeelde richting, beter samenwerken en meer eigenaarschap op de werkvloer.
-  **2 SLIMME WERKORGANISATIE**
Slimmer organiseren via de vijf bouwstenen: richting, ontwikkeling, samenwerking, wendbaarheid en technologie.
-  **3 KENNIS & VAARDIGHEDEN**
Inzicht in vaardigheden en ontwikkelwensen van medewerkers door gesprekken, doorvragen en observaties.
-  **4 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Technologie als hulpmiddel binnen Smart Working, gericht op wat medewerkers echt ondersteunt.

Niet de robot, maar het werk staat centraal

Verdonk Broccoli – agrifoodbedrijf (Wervershoof Hogeschool Inholland – kennis- en onderwijspartner Greenchain NH – regionaal innovatie-ecosysteem



De praktijkvraag

Hoe vergroten we arbeidsproductiviteit in een agrarisch mkb-bedrijf waar handwerk, fysieke belasting en seizoenspieken het werk bepalen? Bij Verdonk Broccoli wordt broccoli grotendeels met de hand geoogst en verwerkt. Dat is fysiek zwaar en het bedreigt duurzame inzetbaarheid. Robotisering biedt kansen, mits technologie wordt verbonden met mensen, leren en toekomstbestendig werk.

Wie doet mee?

Verdonk Broccoli is een familiebedrijf in vollegrondsgroenteteelt en -verwerking. In het hoogseizoen werken circa 45 medewerkers aan oogst en verwerking. Het bedrijf vernieuwt processen om zwaar werk te verminderen en verbindt innovatie aan scholing, vakmanschap en nieuwe functieprofielen. Hogeschool Inholland werkt met agrifoodbedrijven aan praktijkgericht onderzoek. Bij Verdonk Broccoli onderzoeken studenten en lectoren hoe robotisering en technologie duurzaam landen op de werkvloer. Greenchain NH is een publiek-private samenwerking van bedrijven, onderwijs en kennisinstellingen. Het netwerk stimuleert kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling van technologische innovaties die haalbaar en toepasbaar zijn voor het mkb in de agrifoodsector.

Aan het woord



René Verdonk
mede-eigenaar Verdonk Broccoli



Jeroen Wildenbeest
associate lector Smart Farming,
Hogeschool Inholland

Niet de robot, maar het werk staat centraal

Een robotarm die broccoli van een lopende band pakt en met de kop naar voren legt: het klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. Toch werkt Verdonk Broccoli in het Westfriese Wervershoof precies aan dit soort innovaties. Samen met Hogeschool Inholland en binnen het netwerk Greenchain NH. Slimme technologie moet het zware handwerk in de teelt en verwerking van broccoli verlichten en het werk toekomstbestendig maken.

Niet door mensen te vervangen, maar door arbeid productiever te maken, aantrekkelijker, veiliger en met meer ruimte voor ontwikkeling. Bij Verdonk Broccoli wordt de groente nu nog met de hand geoogst. Dat gaat veranderen. 'In de zomer werken we gemiddeld met zo'n 45 medewerkers die met een mes broccoli snijden,' vertelt mede-eigenaar René Verdonk. 'We willen toe naar een manier van werken waarin technologie, scholing en werkplezier hand in hand gaan.'

Daarom werkt Verdonk Broccoli aan een automatische oogstmachine. Die moet het zware fysieke werk verlichten én nieuwe kansen bieden voor medewerkers. 'We hebben straks procesoperators nodig,' zegt Verdonk. 'Mensen die snappen hoe zo'n machine werkt en het leuk vinden om techniek toe te passen in de buitenlucht. Als organisatie zullen we medewerkers voor die nieuwe rol moeten opleiden. Dat kan voor sommigen te uitdagend zijn. Voor die collega's gaan we op zoek naar ander passend werk.'

Ook in de verwerking zoekt het bedrijf naar vernieuwing. Waar broccoli nu nog handmatig wordt gestickerd en verpakt, ontwikkelt Verdonk Broccoli samen met Hogeschool Inholland een robotarm die broccoli automatisch op de lopende band legt. Associate lector Jeroen Wildenbeest benadrukt daarbij het belang van acceptatie, ook voor de kwaliteit van de oplossing, en waarom medewerkers vanaf het begin betrokken moeten zijn bij verandering. 'Bij Verdonk zijn werknemers daaraan gewend. Innovatie is daar een continu proces. In complexere situaties is de inzet nodig van meerdere disciplines, theoretisch en praktisch.'

Die manier van werken maakt het mogelijk om vernieuwing stap voor stap door te voeren. Medewerkers zien wat er verandert en waarom. Dat vergroot het draagvlak en zorgt ervoor dat nieuwe oplossingen daadwerkelijk worden gebruikt op de werkvloer.



'Van handwerk naar hightech: minder tillen, meer waarde creëren.'

'Technologie werkt pas echt als mensen meebewegen.'



Samenwerking

'Klinkt simpel,' zegt Verdonk, 'maar dat is het niet. De ene broccoli is de andere niet. De robot moet kunnen zien waar de kop zit. Dat vraagt om slimme technologie én mensen die ermee kunnen werken.' Voor die ontwikkeling werkt het bedrijf binnen Greenchain NH, een High Impact PPS waarin bedrijven, onderwijs en kennisinstellingen samenwerken aan innovatie in de agrifoodsector.

De samenwerking met Inholland gaat verder dan techniek. Samen met Wildenbeest betreft Verdonk Broccoli studenten bij uiteenlopende onderzoeken. 'Zes studenten onderzoeken bijvoorbeeld of consumenten het waarderen als we het blad aan de broccoli laten zitten,' zegt Verdonk. 'Anderen denken mee over de logica van onze stickerautomaat. Zit die op een logische plek in de productielijn?'

Die samenwerking levert meer op dan kennis alleen. 'Studenten stellen vragen waar wij zelf niet meer opkomen. Daardoor kijk je anders naar je eigen bedrijf. Dat is de winst,' zegt Verdonk. Zo landen nieuwe ideeën in de praktijk en leren studenten, onderzoekers en ondernemers van elkaar.

Investering in de toekomst

Het contact met het onderwijs dwingt ook tot reflectie. 'Als ik studenten iets uitleg, moet ik het waarom goed onder woorden brengen,' vertelt Verdonk. 'Dat helpt om scherper te krijgen hoe we werken en waar we naartoe willen.' Samenwerken is daarmee een investering in de toekomst. 'De sector verandert. Technische opleidingen richten zich nu vooral op fabrieken, maar ook in de agrifoodsector is veel te doen. Wij werken met natuur en onvoorspelbare vormen. Dat maakt het werk juist interessant.'

Volgens Wildenbeest is de samenwerking met Verdonk een goed voorbeeld van een triple-helix-aanpak. 'Overheden willen beweging creëren, bedrijven zoeken innovatiekracht en nieuwe medewerkers. Wij hebben de kennis en faciliteiten en kunnen studenten laten werken aan echte praktijkvraagstukken in een contextrijke omgeving. Dat is voor alle partijen waardevol.'

'Innovatie wordt krachtig als mens, kennis en techniek samen optrekken.'



Lessen en de toekomst

Binnen Greenchain NH ervaart Verdonk Broccoli de kracht van een sterk netwerk. Via Vollegrondsgroente.net kwam het bedrijf in contact met Inholland, en die kruisbestuiving werkt. 'Je leert sneller, ziet wat anderen doen en vindt partners met dezelfde ambitie,' zegt Verdonk. 'Dat maakt innovatie haalbaar, ook voor een mkb-bedrijf in de landbouw.'

Verdonk is helder over zijn drijfveer: 'De vraag is niet alleen hoe we broccoli oogsten, maar vooral hoe we dat over tien jaar nog duurzaam en met plezier doen. Technologie helpt, maar het begint bij mensen. Als je hun ontwikkeling serieus neemt, groeit het bedrijf mee.' Samenwerking met onderwijs, technologie en sectorpartners vormt zo de basis voor toekomstbestendige productiviteit: minder tillen, meer leren, meer waarde.

Hefbomen

-  **1 SLIMME WERKORGANISATIE**
Structuur, overzicht, ritme en grip op werkprocessen.
-  **2 MOTIVATIE & CULTUUR**
Open gesprekken, vertrouwen, werkplezier en gedeelde richting.
-  **3 KENNIS EN VAARDIGHEDEN**
Leren in de praktijk, nieuwe inzichten van studenten en kennis die direct toepasbaar is.
-  **4 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Sturen op wat écht waarde toevoegt, met het waardecreatiemodel als dashboard voor keuzes in mensen, middelen en samenwerking.

Productiviteit begint bij mensen

DJS Hekwerken & Toegangstechniek
Avans Hogeschool – kennis- en onderwijspartner



De praktijkvraag

Hoe maken we productiviteit inzichtelijk en bespreekbaar in een mkb-bedrijf waar maatwerk, vakmanschap en mensen centraal staan?

Bij DJS Hekwerken & Toegangstechniek maakt maatwerk het werk boeiend, maar complex. Groei en afhankelijkheid van vakmensen vragen om productiviteitskeuzes die zowel het bedrijf als de mensen versterken.

Wie doet mee?

DJS Hekwerken & Toegangstechniek ontwerpt en realiseert poortsystemen voor binnen- en buitenland. Het bedrijf zet in op slimmer werken, duurzame inzetbaarheid van mensen en beter sturen op wat werkelijk waarde toevoegt.

Avans Hogeschool werkt met mkb-bedrijven aan praktijkgericht onderzoek naar arbeidsproductiviteit en waardecreatie. Lectoren en studenten gebruiken het meervoudige waardecreatiemodel om productiviteit te duiden vanuit economisch, menselijk en organisatorisch perspectief.

Aan het woord



Björn Hermanussen
algemeen directeur DJS Hekwerken & Toegangstechniek



Sandra Doeze Jager – van Vliet
associate lector, Avans Hogeschool

Productiviteit begint bij mensen

Bij DJS Hekwerken & Toegangstechniek in Vuren ontdekte directeur Björn Hermanussen tijdens een masterclass dat het meervoudige waardecreatiemodel, ontwikkeld binnen het Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap (BWNO) van Avans Hogeschool niet alleen inzicht geeft in cijfers, maar vooral in mensen. Een praktisch hulpmiddel dat helpt slimmer te werken, samen te leren en met meer plezier resultaat te boeken.

Het project Meervoudige Waardecreatie in de Maakindustrie is onderdeel van een onderzoek van Avans Hogeschool naar manieren waarop mkb-bedrijven hun productiviteit duurzaam kunnen vergroten. De insteek: niet alleen sturen op economische groei, maar ook op de ontwikkeling van mensen, samenwerking en vakmanschap.

Aan het onderzoek deden tweeëntwintig mkb-bedrijven uit de maakindustrie mee. Deelnemers varieerden van kleine familiebedrijven tot gespecialiseerde productiebedrijven zoals DJS Hekwerken & Toegangstechniek. Avans Hogeschool werkte hiervoor samen met Koninklijke Metaalunie, FME, Midpoint Brabant en REWIN West-Brabant.

Sandra Doeze Jager, associate lector bij Avans, begeleidde het project. 'We wilden begrijpen hoe mkb'ers waarde creëren in brede zin,' zegt ze. 'En vooral: hoe we dat praktisch kunnen maken voor bedrijven die geen tijd of middelen hebben voor dikke adviesrapporten.'

Basis vormde het meervoudige waardecreatiemodel dat zes vormen van kapitaal in beeld brengt: financieel, menselijk, sociaal, intellectueel, geproduceerd en natuurlijk. 'Dat klinkt theoretisch,' zegt Doeze Jager, 'maar het wordt pas interessant als ondernemers het vertalen naar hun eigen werkvloer. Daar zijn we mee aan de slag gegaan.'

Leren van elkaar

In vier fysieke masterclasses, twee online bijeenkomsten en één gezamenlijke slotbijeenkomst ontmoetten theorie en praktijk elkaar. Ondernemers, lectoren en studenten werkten met het model in de hand samen aan concrete vraagstukken van bedrijven.

Doeze Jager: 'In het kernteam is veel tijd besteed aan de keuze voor woordgebruik tijdens de bijeenkomsten. Deelnemers moesten elkaar letterlijk en figuurlijk kunnen verstaan. Geen managementjargon dus, maar woorden die



'Van handwerk naar hightech: minder tillen, meer waarde creëren.'

'Sturen op wat telt maakt productiviteit zichtbaar én menselijk.'



passen bij de mkb-praktijk. Alleen dan landt het.' In elke bijeenkomst stond één thema centraal, eerst de theorie, dan de praktijkverhalen van de deelnemers. Ondernemers wisselden ervaringen uit, werkten met studenten aan cases en kregen tools om direct toe te passen in hun bedrijf. 'Iedereen zat er met zijn eigen vraagstuk,' vertelt Björn Hermanussen 'Als iemand vertelde hoe hij iets had opgelost, dacht je: dat is slim, waarom doen wij dat niet zo?'

De werkvorm werkte twee kanten op: Avans haalde kennis op uit de praktijk en ondernemers leerden van elkaar. Die kruisbestuiving maakte het project krachtig. 'Je leert pas echt als je durft te zeggen waar je mee worstelt,' zegt Hermanussen. 'En dat lukt alleen als er vertrouwen is.' Vertrouwen was ook één van de redenen waarom hij ervoor koos mee te doen. Hij kende Sandra Doeze Jager al vóór dit traject en beschouwt haar als een goede zakelijke relatie.

Grip op wat telt

Voor DJS Hekwerken & Toegangstechniek leverde het traject vooral overzicht op. 'Ik gebruik het dashboard dat is ontwikkeld op basis van het waardecreatiemodel,' zegt Hermanussen. 'Het laat me zien wat er gebeurt als bijvoorbeeld bouwvergunningen teruglopen. Dan weet ik wat dat betekent voor mijn planning. Het maakt de verbanden zichtbaar.'

Het model helpt hem niet alleen met sturen op cijfers, maar juist met aandacht voor de mensen erachter. 'We praten nu minder over omzet en meer over ontwikkeling, samenwerking en werkplezier. Dat is de winst.'

Tijdens één van de sessies presenteerden studenten van Avans Hogeschool hoe zij het model toepasten bij een ander mkb-bedrijf. 'Dat was een eyeopener,' zegt Doeze Jager. 'De ondernemers zagen dat het model ook echt werkt in de praktijk.' Hermanussen herinnert zich dat moment goed. 'Die studenten stelden vragen waar wij niet meer opkomen. Dat houdt je scherp. En het laat zien hoe goed onderwijs en praktijk elkaar kunnen versterken.'

Slimmer werken

Na afloop bleef het model onderdeel van de dagelijkse praktijk. 'We hebben er onze interne projectgroep "slimmer werken" aan opgehangen,' vertelt Hermanussen 'We gebruiken het model om te kijken hoe we mensen beter kunnen inzetten. Bijvoorbeeld door onderhoud slimmer te plannen. Dat scheelt tijd, brandstof en werkdruk.'

De aanpak past bij de cultuur van DJS: continu verbeteren, met kleine stappen. 'Productiviteit gaat niet alleen over snelheid,' zegt Hermanussen 'Het gaat over slimmer werken, met plezier en vakmanschap.'

'Waarde ontstaat waar mensen, middelen en missie elkaar versterken.'



Lessen en de toekomst

Björn Hermanussen is nuchter over zijn belangrijkste les: Maak tijd voor dit soort trajecten met het onderwijs. Je denkt vaak dat je te druk bent, maar het levert juist ruimte op. Gewoon doen. Niet geschoten is altijd mis.'

Sandra Doeze Jager vult aan: 'De kracht zit in de eenvoud. Eén dashboard, één goed gesprek, één stap tegelijk. Dat maakt het haalbaar voor elk mkb-bedrijf.'

Bij Avans Hogeschool stopt het project niet. De inzichten worden verder ontwikkeld binnen het HIP Arbeidsproductiviteitprogramma. 'We willen meer mkb'ers bereiken,' zegt Doeze Jager. 'Bedrijven zoals DJS Hekwerken & Toegangstechniek laten zien dat het werkt. Dat is de beste motivatie om door te gaan.'

Voor Björn Hermanussen draait het uiteindelijk niet om het model, maar om de mensen. 'Mensen kiezen minder voor geld en meer voor sfeer, groei en betekenis. Dit traject hielp mij om dat beter te zien en om er iets mee te doen. Productiviteit is niet de bestemming, maar de manier waarop je er samen komt.'

Hefbomen

-  **1 SLIMME WERKORGANISATIE**
Structuur, overzicht, ritme en grip op werkprocessen.
-  **2 MOTIVATIE & CULTUUR**
Open gesprekken, vertrouwen, werkplezier en gedeelde richting.
-  **3 KENNIS EN VAARDIGHEDEN**
Leren in de praktijk, nieuwe inzichten van studenten en kennis die direct toepasbaar is.
-  **4 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Sturen op wat écht waarde toevoegt, met het waardecreatiemodel als dashboard voor keuzes in mensen, middelen en samenwerking.

Van inzicht naar keuzes

Goodoo – mkb-bedrijf

Preneurz – verbinder van onderwijs en mkb



De praktijkvraag

Hoe krijgen we grip op onze processen en data, zodat we slimmer kunnen sturen en groeien zonder extra werkdruk of overhead?

Door snelle groei en seizoenspieken verloor Goodoo het overzicht. Informatie was versnipperd, beslissingen werden vaak op gevoel genomen. De behoefte groeide aan inzicht in tijdverlies, en zicht op waardecreatie en mogelijkheden om het werk slimmer in te richten.

Wie doet mee?

Goodoo – mkb-bedrijf (Amsterdam)
Goodoo is een snelgroeiende producent van plantaardig ijs voor horeca en retail. Met een klein team en digitale systemen stuurt het bedrijf op snelle besluitvorming en schaalbare groei met minimale overhead.

Preneurz – brengt onderwijsprofessionals, studenten en ondernemers samen om innovatie te versnellen.
Via de Digitale Werkplaats werken studenten, begeleid door docenten, aan digitaliseringsvragen van bedrijven, gekoppeld aan onderwijsleerdoelen en mkb-praktijk.

Aan het woord



Joost Reimert
projectleider Digitale Werkplaats,
medeoprichter Preneurz



Roderick Verplanken
mede-eigenaar en algemeen directeur
Goodoo

Van inzicht naar keuzes

Goodoo wist meteen dat de digitale werkplaats met studentenbemannings iets bijzonders bracht. Zodra de studenten de eerste dashboards opleverden, viel alles op zijn plek. 'Je ziet ineens waar het goed gaat en waar het minder gaat,' zegt mede-eigenaar Roderick Verplanken. 'Dat heeft onze strategie direct veranderd en de productiviteit verhoogd.'

Waar het bedrijf eerder werkte met losse systemen en op gevoel, bracht de samenwerking met studenten overzicht, ritme en rust. Tegelijkertijd was zij ook van meerwaarde voor het onderwijs. Zo concreet zelfs, dat de begeleidende docent na afloop graag nog een keer een project bij Goodoo wilde doen. Met andere studenten, van dezelfde IT-opleiding. 'Hij vond het superleuk, vooral omdat we alles wilden delen,' zegt Verplanken.

Achter die samenwerking staat Preneurz dat samen met KplusV oprichter is van de werkplaats. Een team accountmanagers is bepalend in de opstart en bij de ondersteuning van de studenten. Zij zorgen dat de juiste onderwijsopdracht op de juiste plek terechtkomt. Niet door vanuit het mkb te beginnen, maar vanuit de vraag van het onderwijs. 'Welke leerdoelen moeten studenten halen en bij welk bedrijf kan dat het beste? Die match bepaalt het succes,' zegt Joost Reimert, projectleider Preneurz. 'Zo weten we zeker dat de opdrachten in het onderwijs goed kunnen worden geïntegreerd. En ondernemers zijn blij met dit aanbod. Kijk maar naar de vele duizenden ondernemers die al meededen.' Goodoo bleek precies zo'n bedrijf.

In het nieuwe traject bouwen studenten verder waar hun voorgangers stopten. Ze gaan werken aan slimmere opvolgtaken, betere leadlijsten en een structuur die Goodoo helpt om in het piekseizoen nog preciezer te sturen. Kleine stappen die, zoals Verplanken later zegt, direct voelbaar zijn op de werkvloer.

Inzicht

De vraag van Goodoo was helder: vijf systemen, geen totaalbeeld. 'We wilden alles bundelen in één dashboard, zodat we beter konden sturen. Onze business is grillig, seizoensgebonden. Je moet precies weten wat er binnenkomt en wat eruit gaat,' zegt Verplanken.

Twee studententeams doken in de datastromen en presenteerden na een paar weken twee totaal verschillende dashboards. Een verrassing, maar precies wat nodig was. 'Levi Baart - onze IT'er - kon daardoor combineren en zien wat mogelijk was,' zegt hij. Het dashboard maakte abrupt zichtbaar waar omzet



'Overzicht en ritme geven teams directe grip op hun werk.'

Goodoo kreeg via Digitale Werkplaats grip op data, keuzes en werkplezier.



wegviel, welke klanten maar één keer bestelden en waar tijd en ritten verloren gingen. 'Je ziet ineens waar het goed gaat en waar het minder gaat. Dat bracht meteen scherpere keuzes.'

Eigenaarschap

Die scherpere keuzes leidde tot een koerswijziging. 'Sommige horecazaken kopen één keer, zetten een vriezer neer en bestellen daarna nooit meer. Daar ben je veel tijd aan kwijt en je wint er weinig mee. We hebben duizend huidige klanten en vijfduizend prospects,' zegt Verplanken. 'Die hebben we ingedeeld in brons, zilver, goud en platina.' In plaats van jagen op nieuwe klanten, ging Goodoo zich richten op bestaande relaties die rendement opleveren. 'We zetten nu meer in op het heractiveren van bestaande klanten.' Die beweging van meer naar beter leidde rechtstreeks tot hogere arbeidsproductiviteit. Het team bleef even groot, de werkdag even lang, maar de opbrengst steeg en het werk werd leuker.

De buitendienst voelde dat als eerste. Verplanken: 'Als je acht nieuwe klanten bezoekt, kost dat veel tijd en energie. Maar als je vier bestaande klanten en vier nieuwe doet, heb je een veel leukere mix.' Het dashboard gaf elke ochtend richting. Het liet zien wie dreigde af te haken, wie groeide, en welke klant vandaag aandacht nodig had. 'De jongens zien nu live wat er gebeurt. Dan besef je: dit koffietentje koopt maar één keer. Daar moet ik mijn tijd niet in steken.' Het werk werd lichter. De kilometers minder. Het resultaat hoger. De sfeer beter. Arbeidsproductiviteit in zijn meest directe vorm. In de productieruimte hangt sinds kort een groot scherm waarop het dashboard continu draait. 'Iedereen ziet precies wat er gebeurt met onze cijfers,' zegt Verplanken.

Wat eerder een halve dag rapporteren was, kost nu hooguit een kwartier. Soms hoeft het niet eens. De cijfers staan er al. Het maakt bijsturing eenvoudig, vergaderingen korter en misverstanden zeldzamer.

Het systeem werkt omdat het van hen is. 'In de wekelijkse salesmeeting bekijken we de data samen. Herkennen we dit? Waar moeten we bijsturen?' stelt Verplanken. In de maandelijkse sessie vertelt iedereen wat goed ging, wat niet en wat er geleerd is. Daardoor wordt niet alleen het systeem beter, maar ook het team. De grootste winst? 'We haalden veel administratie bij ze weg. Ook daarom hebben ze meer plezier in hun werk.'

Digitale werkplaats

Een digitale werkplaats is geen fysieke plaats, maar een onderwijsomgeving waarin studenten werken aan echte vraagstukken van mkb-bedrijven. Docenten borgen de kwaliteit, bedrijven brengen de realiteit in en studenten leveren concreet resultaat op, dat direct toepasbaar is. Het is geen extra project, maar onderdeel van het curriculum.

'Nieuwe inzichten van studenten zetten bedrijven in beweging.'

En het begint dus niet bij het mkb, maar bij het onderwijs. Daar ligt de oorspronkelijke opdracht. Preneurz vertaalt die opdracht naar een bedrijfsvraag, maakt de match en regelt de structuur en de financiering. Zodra het project start, neemt de docent het over en werken studenten rechtstreeks met het bedrijf, net zoals bij Goodoo.

Die omgekeerde route maakt de digitale werkplaats zo krachtig: onderwijs komt niet "op bezoek", maar werkt mee aan iets dat ertoe doet.

Verder

Baart werkt ondertussen door aan de volgende vraag. Het tweede studententeam gaat die structuur verder helpen vertalen naar dagelijkse keuzes in sales en planning. Niet om het werk ingewikkelder te maken, maar juist eenvoudiger. Dat is de kracht van de digitale werkplaats: studenten bouwen iets waar bedrijven direct mee verder kunnen.

Hoewel Goodoo vooral met de docent en de studenten werkte, blijft de rol van Preneurz essentieel. Zij verbinden twee werelden die elkaar normaal niet vinden. Ze beginnen bij de vraag van het onderwijs, vertalen die naar een mkb-behoefte en zorgen er vervolgens voor dat het bedrijf vooral tijd hoeft in te brengen in plaats van een extern adviestraject te financieren.

Zo ontstaat een werkplaats die werkt. Niet eenmalig, maar steeds opnieuw, met nieuwe studenten, nieuwe inzichten en steeds weer een concrete stap vooruit. Goodoo is daarvan het voorbeeld. Eén dashboard trok het werk recht. De samenwerking veranderde het bedrijf. En het nieuwe traject staat alweer klaar - omdat het werkt. En omdat het werk er beter van wordt.

Hefbomen

-  **1 KENNIS EN VAARDIGHEDEN**
Structuur, ritme, duidelijkheid, focus in werk.
-  **2 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Nieuwe technologie en digitale oplossingen die deze verbetering mogelijk maken.
-  **3 MOTIVATIE & CULTUUR**
Meer eigenaarschap, meer werkplezier en een open cultuur waarin studenten, medewerkers en ondernemers samen leren en verbeteren.

Structuur als versneller van productiviteit

Tetrix Techniekopleidingen – opleidings- en ontwikkelingspartner
Technische mkb-bedrijven

De praktijkvraag

Hoe maken we zichtbaar welke kennis en vaardigheden nu en straks nodig zijn, zodat fouten afnemen, vakmanschap behouden blijft en productiviteit groeit?

Bij veel technische mkb-bedrijven zit kennis in hoofden, zijn rollen impliciet en wordt ad hoc geleerd. Dat veroorzaakt misverstanden en productiviteitsverlies. De vraag is hoe structureel inzicht ontstaat in huidige en toekomstige vaardigheden en hoe leren onderdeel wordt van het dagelijkse werk.

Wie doet mee?

Tetrix Techniekopleidingen ondersteunt technische mkb-bedrijven bij vakmanschap en leercultuur. Door leren direct te koppelen aan praktijkvragen op de werkvloer versterkt Tetrix vaardigheden, functies en duurzame inzetbaarheid.

Tetrix Techniekopleidingen werkt met uiteenlopende mkb-bedrijven aan het verminderen van faalkosten, het borgen van kennis en het versterken van vakmanschap, met focus op toepasbaarheid bij veranderingen in techniek, processen en organisatie.

Aan het woord



Henk Kemkes
algemeen directeur Tetrix bedrijfs- & techniekopleidingen

Structuur als versneller van productiviteit

Zelfs grote bedrijven lopen ertegenaan: kennis zit in hoofden van ervaren mensen, niet in systemen. Afdelingen spreken elkaars taal niet, met miscommunicatie als gevolg. Er is geen zicht op aanwezig en noodzakelijke vaardigheden. En opleidingen? Die worden ad hoc ingekocht — zonder plan, zonder koppeling met de toekomst van het bedrijf.

Het gevolg: fouten, frustratie en verlies aan productiviteit. De echte wake-up call kwam toen de faalkosten werden besproken. 'Je wilt niet weten... nou ja, je wilt het wél weten: in de bouwwereld liggen die kosten soms tussen de dertig en veertig procent van de omzet,' zegt Henk Kemkes, directeur van Tetrax Techniekopleidingen. Mind the Gap werd ontwikkeld om dat het gat tussen beschikbare vaardigheden en noodzakelijke vaardigheden zichtbaar te maken. Het initiatief ontstond binnen grote industriële bedrijven als Damen en Demaco Cryogenics en richt zich op kennisbehoud, vakmanschap en communicatie. Wat bij grote bedrijven als Damen en Demaco zichtbaar werd, staat niet op zichzelf. Volgens Kemkes raakt dit vraagstuk de hele sector. 'Het is geen samenwerking in de zin van een project met drie of vier partijen,' stelt Kemkes. 'Het is een algemeen vraagstuk dat in de hele branche speelt.'

Stap voor stap

De werkwijze van Mind the Gap begint met een simpele vraag. "Waar zie jij jezelf staan over een aantal jaren?"

'Bij Damen gaven ze aan: wij zijn wel scheepsbouwer, maar we zien steeds vaker de integratie van bijvoorbeeld service en onderhoud of installaties. Daar heb je al de eerste stap en dat is al de gap.' Vanuit dat toekomstbeeld wordt gekeken naar de huidige situatie. "Welke functies heb je nu? Welke functies heb je straks nodig? En welke functies verdwijnen er?" Volgens Kemkes kwam daarbij een harde realiteit naar voren. 'Nul inzicht. En dat is de waarheid. Ook bij grote bedrijven ontbreekt dat perspectief.'

Om inzicht te krijgen in welke vaardigheden en functies de komende jaren veranderen, ontwikkelden Tetrax, TechValley en Parbleu een scan. 'Het is een tool, maar geen rocket science. Het is eigenlijk een inventarisatie van je functies en je functie-inhoud. Daar kun je wel een tool voor inzetten, en die is er ook.'

Een treffend voorbeeld kwam uit de praktijk. Kemkes: 'Een collega van mij moest een cursus geven over lassymboliek bij een klein mkb-bedrijf. Hij kreeg tekeningen en zag direct dat die niet alleen qua lassymboliek niet goed waren,



'Als vakmanschap groeit, groeit het bedrijf mee.'



'Elke nieuwe vaardigheid versterkt zowel de mens als de werkvloer.'

maar ook dat het onmogelijk was om dat te produceren. Hij kwam naar me toe en zei: "wat moet ik hier nou mee?"

De reactie was helder. 'Ik heb gezegd: "wat je daar eigenlijk moet doen, is alle afdelingen bij elkaar roepen om te laten zien wat het effect is als werkvoorbereiding de lassymboliek niet goed gebruikt of de tekeningen niet goed interpreteert — wat dat voor gevolg heeft bij de productie." Het bleek een eyeopener. 'Je moet zo'n bedrijf echt meenemen. Daar kun je geen cursus voor schrijven.'

Slim aanpakken

Soms draait het om kennis die dreigt te verdwijnen. 'Ik kan me nog heel goed herinneren dat we bij Damen waren. Daar zat iemand die vlak voor zijn pensioen zat, maar die man had zoveel expertise. Dat is eigenlijk onmogelijk te vatten, omdat het heel specifieke kennis is voor dat bedrijf.'

De oplossing was even eenvoudig als effectief. 'We hebben die man geïnterviewd en zijn expertise hebben we gewoon als korte YouTube-filmpjes opgenomen. Die filmpjes worden nog steeds gebruikt om zijn kennis in de toekomst toe te kunnen passen.'

De scan vormt de basis voor een opleidingsplan. 'Stap één is dat je bij de directie gaat vragen: waar zie jij jezelf staan over een aantal jaren? Wat is ervoor nodig, welke ontwikkelingen zie je, en wat heeft dat voor betekenis voor je productie?'

'Stap twee is dat je in kaart brengt welke functies er zijn, welke mensen je hebt en wat de gap naar de toekomst toe is. Vervolgens kun je vrij simpel een bedrijfsopleidingsplan maken, waarbij je aan de ene kant veel zelf intern kan oplossen, maar ook samen met Tetrax kunt invullen.'

De methode maakt zichtbaar wat er écht speelt. 'Bedrijven komen vaak binnen met de vraag om een cursus of training te kopen. Maar je verkoopt helemaal geen cursus, maar hulp bij het oplossen van een probleem.'

Weerbarstige praktijk

Volgens Kemkes levert het traject vooral inzicht op. 'Alle bedrijven die in dit project zijn betrokken, zeggen hetzelfde: het geeft zoveel overzicht. Ze krijgen inzicht in hun eigen onderneming, in waar ze staan.'

Maar verandering gaat niet vanzelf. 'Doordat mensen heel lang in dat stramien werken, is het verdomd lastig om dat ook te veranderen. Die cultuurverandering, nou, dat is het allermoeilijkste.'

Bedrijven vallen snel terug in oude gewoonten. 'Ze gaan heel snel weer over tot de orde van de dag, dat is wel waar. Ik denk niet dat daar direct opvolging opkomt.'

Daarom blijft begeleiding noodzakelijk. 'Bedrijven blijven hulp nodig hebben, want die ogen van buitenaf, die dwang of die stimulatie blijft noodzakelijk.'

'Leren in de praktijk levert directe waarde op voor mens en organisatie.'



De winst zit in bewustwording. 'Productiviteit heeft te maken met het beheersen van je processen, het reduceren van faalkosten. En een manier om je faalkosten te reduceren is om mensen bewust te laten zijn van wat ze nodig hebben om hun taken goed uit te kunnen voeren. Welke vaardigheden heb ik nodig, en hoe doorloop ik de communicatie van de ene naar de andere afdeling.'

De blik vooruit

De volgende stap is het verbinden van leren, werken en innoveren beschikbaar maken in de Hybride Techniekcentra (HTC's). 'Als je heel simpel kijkt naar zo'n HTC, dan heb je drie pijlers: leren, werken en innoveren. Waar we het nu over hebben, is eigenlijk: hoe krijg je innovatie of de toepassing van innovatie terug in het leerproces en in het werken?'

Het doel is om toegepaste innovatie structureel onderdeel te maken van opleiden. 'We hebben aan TechValley gevraagd: "kunnen we die innovatie niet incorporeren binnen zo'n HTC?" Dus dat je een soort continue proces krijgt van innovatie.'

Dat is een lang traject, maar Kemkes kijkt met overtuiging vooruit. 'De toekomst gaat harder. Ik denk dat we dit binnen twee, drie jaar realiseren. Als we de hybride techniekcentra goed inrichten, dan kunnen we de toepassing van innovatie veel beter meenemen in het ontwikkelen van werken en leren.'

En uiteindelijk: 'Productiviteit is niet de bestemming, maar de manier waarop je er samen komt.'

Hefbomen

- 1 KENNIS & VAARDIGHEDEN**
Kennis opbouwen, vakmanschap borgen, functies en vaardigheden scherp krijgen.
- 2 MOTIVATIE & CULTUUR**
Gezamenlijke taal, betere communicatie tussen afdelingen en een leercultuur die groeit.
- 3 SLIMME WERKORGANISATIE**
Structuur in opleiden en werken, duidelijke stappen van scan tot opleidingsplan.
- 4 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Innovatie koppelen aan leren, zoals het vastleggen van expertise in praktische tools en video's.

Als technologie ruimte schept voor echte zorg

STMG – zorgorganisatie (regio Arnhem)

Tech@doptie – publiek-private samenwerking



De praktijkvraag

Hoe verminderen we ongeplande zorg en werkdruk, terwijl de zorgvraag toeneemt en het aantal zorgprofessionals niet meegroeit?

Bij STMG zorgen kleine verstoringen voor veel ongeplande zorg en onrust in teams. Dat vergroot de werkdruk en tast het overzicht aan. De uitdaging is zorg zo te organiseren dat zij uitvoerbaar, mensgericht en toekomstbestendig blijft.

Wie doet mee?

STMG biedt wijkverpleging, begeleiding, huishoudelijke en digitale zorg. Vanuit de visie "digitaal, tenzij" zet de organisatie technologie in om werk te verlichten, zorgkwaliteit te verbeteren en ongeplande zorg te verminderen, met oog voor duurzame inzetbaarheid van professionals.

Tech@doptie is een regionaal samenwerkingsverband waarin zorg-, welzijns- en onderwijsorganisaties samenwerken aan zorgtechnologie. Door samen te leren, te experimenteren en toe te passen wordt technologie onderdeel van het dagelijks werk van professionals en studenten

Aan het woord



Diana Brons
projectleider zorgtechnologie en innovatie bij STMG



Jeltje Kok
onderzoeker en master pedagoog bij Rijn IJssel - Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Als technologie ruimte schept voor echte zorg

In een Arnhemse huiskamer gebeurt iets opmerkelijks: een verpleegkundige die via beeldzorg inbelt, krijgt méér tijd voor een echt gesprek dan tijdens een fysiek bezoek. Geen snel gesprek tussen fysieke handelingen door, maar rust, aandacht en directe ondersteuning. Technologie creëert nabijheid, vermindert ongeplande ritten, vermindert de werkdruk en geeft teams meer ruimte om essentiële fysieke zorg te bieden.

Dit is geen uitzondering, het is de realiteit van veel zorgteams. De telefoon gaat. Een medicijndispenser loopt vast. Een cliënt neemt zijn medicatie niet in. Ogenscheinlijk kleine meldingen, zorgen voor grote verstoringen. 'Ongeplande zorg bepaalt je hele dag,' zegt Diane Brons van STMG. 'Het is niet erg als het een keer gebeurt. Maar elke dag meerdere keren?'

Mensen wonen langer thuis, zorgvragen worden complexer en het aantal medewerkers groeit niet mee. De vraag is niet óf er iets moet veranderen, maar hoe. Daar begint Tech@doptie: technologie omarmen, niet zien als bijzaak, maar als onderdeel van zorg die logisch georganiseerd, uitvoerbaar en menselijk blijft. Die cliënten regie over hun eigen leven teruggeeft én de kwaliteit van de zorg verbetert.

Drie programmalijnen

De aanpak van Tech@doptie is opgebouwd rond drie programmalijnen: ontdekken, leren en experimenteren. Binnen die lijnen wordt de praktijk systematisch onderzocht. Soms begint dat met een vraag vanuit een instelling, soms met een knelpunt dat al maanden speelt, en soms met een concrete casus die zichtbaar maakt waar de winst te behalen is.

Zoals bij die man met Parkinson. Zijn medicatie moest hij precies op tijd nemen, maar tijdens het uitlaten van zijn hond miste hij steeds het juiste moment. Het leidde tot valincidenten en extra zorg. De dispenser alleen bood geen uitkomst: het signaal ging af terwijl hij niet thuis was. Een telefonische melding, gekoppeld aan beeldcontact, bracht de oplossing. Sindsdien neemt hij zijn medicatie op tijd in, valt hij minder en voelt hij zich zekerder. Het team ziet het terug in rust, overzicht en minder ongeplande ritten.

Dergelijke voorbeelden maken duidelijk dat de knelpunten zelden in de technologie zelf zitten. 'De meeste innovaties mislukken niet omdat de techniek faalt, maar omdat de adoptie stukt,' zegt Jeltje Kok. 'Mensen weten vaak niet wat technologie kan betekenen voor hun werk. En in het onderwijs komt het onderwerp nog onvoldoende aan bod.'



Samen leren, samen verbeteren: een regionaal ecosysteem versnelt de weg naar duurzame arbeidsproductiviteit

Technologie werkt pas als mensen het omarmen in zorgteams én in het onderwijs



Vanuit de praktijk

Docenten zien dat studenten anders naar technologie kijken zodra zij echte casussen gebruiken. Een route die vastloopt door meldingen. Een cliënt die dankzij beeldzorg minder valt. De lessen worden concreter, urgenter. Opleidingen bewegen mee: minder abstracte opdrachten, meer werken vanuit beroepstaken. Studenten oefenen met technologie die zij straks dagelijks tegenkomen en ontdekken wat wel en niet werkt in de praktijk. 'We moeten aansluiten bij wat er op de werkvloer gebeurt,' zegt Kok. 'Alleen dan leveren we professionals af die klaar zijn voor de zorg van morgen.'

Tegelijkertijd ontstaat in zorgteams meer begrip. Waar medewerkers eerst bang waren dat beeldzorg hun werk zou vervangen, zien ze nu dat het juist ruimte schept. Minder reistijd. Minder tijdsdruk. Meer aandacht voor het gesprek dat ertoe doet.

Samen leren

Een wijkverpleegkundige beschrijft waar haar werk vastloopt. Een docent laat zien wat studenten nodig hebben om met vertrouwen de praktijk in te stappen. Een zorgorganisatie legt uit waarom een pilot stagneert. Zo ontstaat een helder beeld van wat werkt, wat niet, en waarom.

'Het begint met bewustwording,' zegt Brons. 'Medewerkers moeten ontdekken welke waarde technologie toevoegt. Pas dan gaat het leven.' Daarvoor ontwikkelt Tech@doptie hulpmiddelen die direct inzetbaar zijn: korte leermodules, gesprekskaarten, praktijkopdrachten en het Tech@doptie-spel dat is aangepast tot teamboosters.

Spraakgestuurd rapporteren wordt door een groot deel van de teams gebruikt omdat het tijd bespaart, de verslaglegging verbetert en er zo meer tijd voor de cliënt beschikbaar komt. 'We hebben een adoptie van 60 procent,' zegt Brons. 'Dat zegt genoeg.'

Centraal georganiseerde beeldzorg zorgt ervoor dat ongeplande behandelingen vrijwel halveren. Routes worden rustiger. Medewerkers die fysiek werk te zwaar valt, kunnen bij STMG Connect, het digitale team, aan de slag. Voor de volle werktijd, of in combinatie met fysiek werken in de wijk.

Hier ligt de kern van arbeidsproductiviteit in de zorg: niet háarder werken, maar beter georganiseerd. En nogmaals, de cliënt krijgt deels de regie op zijn of haar eigen leven terug. De winst ontstaat niet door technologie alléén, maar door de bewuste manier waarop teams die technologie opnemen in hun dagelijkse praktijk.

Ecosysteem en coöperatie

Tech@doptie bestaat uit dertig partners. Die diversiteit is noodzakelijk.

Slimmer werken begint bij inzicht: kleine digitale oplossingen maken werk lichter en zorg beter



Instellingen lopen tegen vergelijkbare vragen aan, vaak zonder te weten dat een collega-organisatie al ervaring heeft. Door inzichten te delen, versnelt het leren. Door samen te ontwikkelen, daalt de druk op teams. En door het onderwijs vroeg te betrekken, ontstaat een generatie professionals voor wie technologie vanzelfsprekend is.

Soms komt een oplossing uit onverwachte hoek. Zoals de discussie over uitleenservices voor zorgtechnologie. Iets waar iedere instelling afzonderlijk mee worstelde, bleek eenvoudiger toen partners deelden welke technologie waar werkt, hoe logistiek georganiseerd kan worden en welke valkuilen beter vermeden kunnen worden. 'Zonder die samenwerking hadden we nu nog steeds alles zelf moeten uitzoeken,' zegt Brons. 'Nu leren we van elkaar en gaat het veel sneller.'

De rode draad wordt steeds zichtbaarder. Technologie werkt pas als mensen die willen gebruiken, wanneer onderwijs en praktijk dezelfde taal spreken en wanneer organisaties niet langer ieder voor zich zoeken naar oplossingen. De regio Arnhem - Nijmegen laat zien dat samenwerking verschil maakt. Door kennis te delen. Door open te bespreken wat vastloopt. Door zorgprofessionals de ruimte te geven om mee te groeien met een vak dat verandert. Tech@doptie bundelt die beweging. Niet als project, maar als gedeelde verantwoordelijkheid. Zodat technologie bijdraagt aan het belangrijkste doel: zorg die houdbaar blijft, mensgericht is en toekomst heeft.

Hefbomen

- 1 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Toepasbare technologie zoals beeldzorg, spraakgestuurd rapporteren, medicijndispensers en andere digitale hulpmiddelen die werk lichter en zorg beter maken.
- 2 MOTIVATIE & CULTUUR**
Open gesprekken over nut en noodzaak van technologie, waardoor teams bewuster worden, meedenken en verandering kunnen dragen.
- 3 KENNIS & VAARDIGHEDEN**
Leren in de praktijk: studenten, docenten en zorgprofessionals ontwikkelen samen nieuwe manieren van werken en versterken digitaal vakmanschap.
- 4 SLIMME WERKORGANISATIE**
Slimmer organiseren door technologie te verbinden met dagelijkse werkprocessen, waardoor ongeplande zorg afneemt en werk voorspelbaarder wordt.

Inclusie als motor voor technisch talent

TINT – specialist in inclusief werkontwerp
Technische bedrijven en organisaties



De praktijkvraag

Hoe maken we technisch werk zo logisch, veilig en begrijpelijk dat meer mensen duurzaam kunnen instromen en productief kunnen meewerken?

Veel organisaties zoeken technisch talent, terwijl werknemers uitvallen of potentiële collega's buiten beeld blijven. Werk is vaak ingericht op routines en impliciete kennis, wat drempels creëert. De vraag is hoe werk anders kan worden georganiseerd zodat meer mensen kunnen meedoen en productiviteit groeit.

Wie doet mee?

TINT helpt organisaties werk toegankelijker te maken door te analyseren waarom taken lastig uitvoerbaar zijn. Door werk logisch op te bouwen, veiliger en begrijpelijker te maken, verdwijnen drempels en ontstaat ruimte voor instroom, ontwikkeling en behoud van talent.

Organisaties die met TINT werken, willen productiviteit verhogen maar lopen vast in werving en inzetbaarheid. Door werk anders te organiseren, met aandacht voor inclusie, taakstructuur en "leerbaarheid", groeit productiviteit zodat werk beter aansluit bij de mensen die het uitvoeren.

Aan het woord



Andreas Kok
teammanager bij Werkleerbedrijf Lucrato, gedetacheerd bij TINT Apeldoorn



Martijn Pattie
innovatiemedewerker TINT Apeldoorn



Lysanne Scheijbeler
Hubmanager bij TINT Apeldoorn

Inclusie als motor voor technisch talent

Wanneer TINT naar een organisatie kijkt, beginnen ze niet bij meer personeel of ingewikkelde technologie, maar bij de vraag waarom werk voor sommige mensen lastig uitvoerbaar is. Productiviteit groeit waar drempels verdwijnen. Als werk logisch, veilig en begrijpelijk wordt, kunnen mensen doen wat ze moeten doen en mensen die nu nog buiten beeld blijven, kunnen instromen. Dat begint altijd met luisteren.

In veel mkb-bedrijven lopen vacatures op en neemt de werkdruk toe. Medewerkers ervaren knelpunten door fysieke belasting, taalbarrières of onduidelijke instructies. Ondernemers kloppen bij TINT in Apeldoorn vaak aan met een techniek vraag, maar ontdekken dat de oplossing zelden zit in ingewikkelder technologie, en vaker in werk dat beter aansluit bij wat mensen kunnen. Zowel de mensen die al op de vloer staan, als degenen die nu nog langs de kant blijven.

Wie werk aanpast met slimme hulpmiddelen of technologie, opent nieuwe perspectieven. Tachtig procent van de slechtziende mensen staat buiten het arbeidsproces. Niet omdat ze niet willen werken, maar omdat het werk niet op hen is afgestemd. Hetzelfde geldt voor jongeren die op het autismespectrum zitten. Zij lopen vast bij talige uitleg, maar bloeien op bij visuele, stapsgewijze instructies. Bij TINT zagen ze hoe een simpele iPad-instructie precies dat verschil maakte. Scheijbeler zegt het kort: 'Het gaat er steeds om wat iemand nodig heeft om het wel te kunnen.'

TINT werkt nauw samen met werkleerbedrijf Lucrato dat op dezelfde locatie is gevestigd. Studenten, onderzoekers en medewerkers lopen er dagelijks door elkaar. Daardoor zijn de lijnen kort. Knelpunten worden zichtbaar terwijl het werk wordt gedaan. Drie mensen vormen de ruggengraat van die aanpak: Lysanne Scheijbeler, Martijn Pattie en Andreas Kok. Ieder vanuit een eigen rol die elkaar versterken.

Drietrapsraket

Scheijbeler helpt ondernemers hun echte vraag te vinden. Bedrijven komen vaak binnen met een oplossing in hun hoofd: een cursus, een hulpmiddel, een technologie. Maar bijna altijd ligt het knelpunt lager. Op de vloer. Door gesprekken te voeren met directie, HR en vooral met medewerkers, maakt ze zichtbaar waar het misgaat en waar ruimte ontstaat.



'Wie drempels wegneemt, creëert ruimte voor mensen én resultaat.'



'Productiviteit groeit wanneer werk logisch, veilig en begrijpelijk wordt.'

Pattie beweegt zich op het snijvlak van mens en technologie. Hij onderzoekt wat hulpmiddelen doen zodra ze de praktijk raken. Soms werkt iets simpelweg niet in een echte werksituatie. Een exoskelet dat op papier ideaal leek, veroorzaakte in werkelijkheid blauwe plekken. 'We waren het aan het pushen omdat het kon, niet omdat het hielp,' zegt hij. Het werd een kantelpunt: technologie heeft pas waarde als ze medewerkers helpt.

Kok zorgt dat oplossingen duurzaam landen. Hij ziet wat medewerkers elke dag nodig hebben. Hij begeleidt het bedenken en testen van praktische verbeteringen. Zo ontstonden eenvoudige 3D-geprinte hulpmiddelen die pijn verminderen en de kwaliteit van werk verhogen. 'Wat werkt, mag de wereld in,' zegt hij.

Een sprekend voorbeeld komt van horecagroothandel Hanos. Daar werkte een Farsi-sprekende medewerker met een hbo-achtergrond jarenlang onder zijn niveau omdat hij de taal niet beheerste. De frustratie was groot. Bij hem. Bij zijn leidinggevende. Toen TINT samen met studenten verschillende vertaalhulpmiddelen testte, kanteelde het. Eén van de apparaten werkte plotseling perfect. Hij sprong op zijn fiets, reed naar TINT en riep zodra hij binnenkwam: 'Hij werkt voor me!' Vanaf dat moment kon hij met collega's communiceren en kreeg hij werk dat paste bij zijn opleiding en ervaring. Hanos vertelde later dat ze met enige aarzeling aan de pilot begonnen waren, maar dat die twijfel volledig omsloeg toen ze zagen hoe breed inzetbaar hij opeens was – en hoe waardig het werk voor hem werd.

Niet elke doorbraak komt van technologie. Soms zit de oplossing in regels. Bij slechtziende medewerkers bleek een dure voorleesperon slechter te werken dan gratis apps die ze thuis gebruikten. Maar telefoons waren niet toegestaan op de werkvloer. Toen dat werd herzien, steeg de productiviteit onmiddellijk. Kok: 'Nu hebben ze veel meer autonomie.' Het laat zien hoeveel potentie schuilt in groepen die nu niet meedoen. Niet omdat ze niet kunnen, maar omdat het werk hen belemmert.

Zichtbaar en meetbaar

Ondernemers staan niet altijd meteen open voor deze aanpak. Techniek kan afschrikken. Kosten kunnen onzeker maken. Aannames over doelgroepen zitten diep. Scheijbeler noemt een installatiebedrijf dat vasthield aan het zoeken naar "hbo'ers met vijf jaar ervaring", terwijl juist de medewerkers die het werk deden precies wisten waar het misging. 'Dit ging hem niet worden,' zegt ze. Maar zodra ondernemers op de vloer zien wat er gebeurt wanneer medewerkers zelf meedenken, verandert hun houding vaak snel.

De effecten zijn zichtbaar en meetbaar. Minder fouten. Kortere inwerktijden. Meer inzetbare mensen. Minder fysieke uitval – kostenposten die kunnen oplopen tot honderden euro's per dag. Tegelijkertijd werkt Scheijbeler met

'Slimmer organiseren laat mens en bedrijf tegelijk groeien.'

collega's aan manieren om deze waarde structureel vast te leggen, zodat bedrijven hun opbrengsten ook intern kunnen aantonen.

TINT blijft bovendien dichtbij ná een project. Bedrijven vallen gemakkelijk terug in de hectiek van de dag, maar doordat TINT op dezelfde locatie werkt als het werkleerbedrijf, kunnen ondernemers altijd opnieuw aankloppen voor een volgende stap. De samenwerking blijft warm omdat het stakeholdermanagement vanaf het begin stevig staat. Scheijbeler en collega's organiseren elk kwartaal een stakeholdersbijeenkomst. Bedrijven die op dat moment met TINT werken, praten bij over nieuwe technologie, lopende projecten en lessen uit recente pilots. In creatieve werkvormen komt boven tafel wat er speelt op de werkvloer. Zo denken bedrijven mee over de richting van TINT – en voelen zij zich eigenaar van de beweging die ze samen in gang zetten.

Luisteren

TINT staat niet voor losse pilots of technologische experimenten, maar voor een andere manier van kijken naar werk. De drempels die mensen klein houden, worden zichtbaar gemaakt en weggenomen. Ondernemers ervaren dat productiviteit niet wordt bepaald door het aantal vacatures dat zij weten te vullen, maar door de vraag of hun werkplek logisch, veilig en begrijpelijk is. Voor de mensen die er al staan. En voor de mensen die ook zouden kunnen staan, als iemand hen de ruimte geeft.

Wie met TINT werkt, komt vaak binnen met twijfel en eindigt met een ander perspectief. Technologie gaat pas leven als medewerkers worden gehoord. De grootste winst zit vaak in die eerste stap: luisteren. En precies dáár begint de beweging die mkb-bedrijven zo hard nodig hebben: werk bieden dat iedereen verder brengt.

Hefbomen

-  **1 SLIMME WERKORGANISATIE**
Slimmer organiseren met duidelijke instructies, minder ruis, veilig en logisch werk.
-  **2 MOTIVATIE & CULTUUR**
Luisteren, eigenaarschap, vertrouwen en een cultuur waarin medewerkers meedenken.
-  **3 TECHNOLOGIE & INNOVATIE**
Praktische technologie zoals vertaalhulpen, digitale instructies, operatorsupport en lichte robotica.

Technologie is niet altijd de eerste oplossing

FRAIM – onderzoeks- en innovatiecentrum
Mkb-bedrijven in industrie, bouw en techniek

De praktijkvraag

Hoe vergroten we arbeidsproductiviteit zonder het werk zwaarder te maken? Door eerst te begrijpen waar werk onnodig complex, belastend of inefficiënt is geworden.

In veel mkb-bedrijven met fysiek werk staat productiviteit onder druk door complexere processen en onduidelijke rollen. Technologie schiet vaak tekort doordat het werk niet goed is begrepen. De vraag is hoe inzicht op het functioneren op de werkvloer leidt tot gerichte keuzes voor lichter, slimmer en duurzamer werk.

Wie doet mee?

FRAIM is een transdisciplinair onderzoeks- en innovatiecentrum voor de toekomst van fysiek werk. Vanuit analyse op de werkvloer, samen met medewerkers, verbindt FRAIM mens, organisatie en techniek om duurzame arbeidsproductiviteit te realiseren zonder het werk uit te hollen.

De bedrijven die met FRAIM werken zijn goed draaiende mkb-bedrijven met volle orderportefeuilles. Zij merken dat groei niet vanzelf leidt tot hogere productiviteit en ze zoeken manieren om werk beter te organiseren, faalkosten te verminderen en innovatie praktisch te laten werken.

Aan het woord



Matthijs Buijs
programmamanager FRAIM

Technologie is niet altijd de eerste oplossing

‘Veel ondernemers gunnen het zichzelf niet om te vertragen en de diepte in te gaan.’ Matthijs Buijs, programmamanager onderzoeks- en innovatiecentrum FRAIM, zegt het zonder oordeel. Als voormalig ondernemer kent hij de weerbarstige praktijk. ‘Gewoon omdat de dag alweer vol zit voordat je daaraan toekomt.’ Orders moeten de deur uit. Mensen ingepland. Klanten geholpen. En ondertussen moet het bedrijf ook nog vernieuwen.

Juist daar gaat het vaak mis. Zoals op de bagageafdeling van KLM, waar robots het zware werk overnamen maar een medewerker ernaast bleef staan. Met de handen in zijn zakken, wachtend. Klaar om in te grijpen. Technologie is aangeschaft, maar de productiviteitswinst is nihil en het werk wordt er niet beter op. Volgens projectmanager Buijs is dat geen uitzondering. ‘Dit zie je ook in het mkb, alleen op een andere schaal. Een machine die niet doet wat je verwachtte. Software die extra handelingen oplevert. Of een pilot die stilvalt zodra de druk toeneemt.’

Buijs begint gesprekken met bedrijven bewust niet bij technologie. ‘Zodra je technologie als vertrekpunt noemt, denken mensen: we hebben een robot nodig.’ Door technologie in het begin buiten beeld te houden, ontstaat ruimte om te kijken naar het werk zelf: waar het knelt, wat mensen nodig hebben en wat de organisatie tegenhoudt. Pas daarna krijgt technologie betekenis als hulpmiddel dat ondersteunt, niet als oplossing die alles moet dragen.

Eerst begrijpen

‘Wij komen niet vertellen wat er moet gebeuren. We komen eerst kijken.’ Een transdisciplinair team van FRAIM bestaat meestal uit een ingenieur, een ontwerper, een arbeidspycholoog, een organisatiewetenschapper en een innovatiedeskundige. Zij lopen mee op de werkvloer. Dagen achter elkaar. Ze observeren, stellen vragen en proberen het werk zelf. ‘Veel problemen zie je pas als je het werk echt doet. Op papier klopt het vaak, maar in de praktijk niet.’

Die manier van werken verschilt fundamenteel van een klassieke aanpak met multidisciplinaire teams, waarin experts vooral naast elkaar opereren. Bij FRAIM worden perspectieven samengebracht en geïntegreerd. Niet om tot een compromis te komen, maar om gezamenlijk scherp te krijgen waar het werk daadwerkelijk vastloopt, technisch, organisatorisch én menselijk.



Vertragen om te versnellen: arbeidsproductiviteit groeit pas als werk echt wordt begrepen.

Geen koplopers, maar grip: een aanpak die blijft werken, ook na afloop van het experiment.



Van inzicht naar gerichte keuzes

Medewerkers spelen een centrale rol als mede-onderzoekers. ‘Zij weten dat het wringt, alleen niet precies waar. De barrière zit vaak impliciet in hun werk,’ zegt Matthijs Buijs. Door mee te lopen en samen te analyseren, wordt zichtbaar waar mensen improviseren, wachten of extra stappen zetten om het werk toch gedaan te krijgen. Die hoofdrol voor werknemers is een harde randvoorwaarde. ‘Als je mensen niet betrekt, krijg je oplossingen die misschien technisch kloppen, maar nooit echt landen.’ Medewerkers helpen niet alleen knelpunten benoemen, maar ook prioriteren. Wat kost dagelijks energie? Wat levert rust op? Wat werkt in theorie, maar niet op de vloer?

Na de observatiefase volgt geen rapport dat in een la verdwijnt, maar een gezamenlijk gesprek van medewerkers en management. ‘Dit zien wij, herkennen jullie dat?’ De ene keer is het antwoord: “ja”. Een andere keer leidt het tot frictie, maar altijd tot scherpte. ‘Je ziet blinde vlekken verdwijnen,’ zegt Buijs. Management ontdekt waar processen zijn dichtgeslibd. Medewerkers begrijpen beter waarom bepaalde keuzes ooit logisch waren. Het gesprek verschuift van meningen naar inzicht.

Pas daarna worden keuzes gemaakt. Soms technisch, soms organisatorisch, soms verrassend klein. ‘We pakken niet alles tegelijk aan. Dat kan ook niet.’ De vraag is steeds: wat levert nu echt verschil op, zonder het bedrijf te overvragen?

Het experiment

FRAIM, dat ooit als experiment startte, voert nu zelf een experiment uit. Ook in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. De vraag: kan de FRAIM-manier van innoveren werken in het mkb en wat vraagt dat van bedrijven, sectoren én beleid? De eerste ronde deden drie metaalbedrijven mee. In de tweede ronde werkt FRAIM met drie bouw- en techniekbedrijven. Dezelfde methodologie, een andere context. ‘Juist die vergelijking is belangrijk,’ zegt Buijs. ‘Dan zie je wat sectorspecifiek is en wat universeel.’

Waarom bedrijven “ja” zeiden

De deelnemende bedrijven zijn goed draaiende mkb-bedrijven met volle orderportefeuilles en vakmensen op de vloer. Juist daardoor werd de spanning voelbaar. Buijs: ‘Ze merken dat de arbeidsproductiviteit onder druk staat. Niet omdat mensen niet hard werken, maar omdat het werk complexer wordt en steeds meer energie kost.’

Ondernemers zagen dat groei niet automatisch leidt tot meer opbrengst per medewerker. Dat extra mensen aannemen steeds lastiger is. En dat eerdere

'Sturen op wat telt maakt productiviteit zichtbaar én menselijk.'



innovaties, zoals een nieuw systeem, een machine of een externe adviseur, niet altijd brachten wat ervan werd verwacht. 'Dan weet je: hier lekt productiviteit weg, maar ik krijg niet scherp waar.'

Wat bedrijven over de streep trok, was niet een belofte van snelle winst, maar de aanpak. Geen standaardoplossing, geen recept. 'We komen niet om productiviteit op te schroeven met een trucje. We komen kijken waar werk onnodig ingewikkeld is geworden.' Voor veel ondernemers was dat precies wat ze zochten: ruimte om scherp te krijgen waar tijd, aandacht en vakmanschap verloren gaan. En hoe arbeidsproductiviteit weer kan groeien zonder het werk zwaarder te maken.

In de praktijk

In de metaalbedrijven werd zichtbaar hoe verschillend knelpunten kunnen zijn. Soms zat de winst in een concrete verbetering, soms juist in planning, overzicht en rolverdeling.

Bij Movacolor B.V., producent van machines met duizenden varianten, liep de vertaalslag tussen planning en werkvloer vast. De eerste reflex was automatiseren. 'Maar dat beeld kantelde,' zegt Lammert van der Velde. De eyeopener: vrijheid is niet hetzelfde als duidelijkheid. 'Mensen wilden vooral weten wat er vandaag van ze werd verwacht.' De focus verschoof van techniek naar richting en samenhang. Inmiddels werkt Movacolor met een tienpuntenplan naar de toekomst.

Ook bij Polder Staalproducties leek technologie eerst het antwoord. 'Tot onze verrassing ging het daar uiteindelijk nauwelijks over,' zegt operationeel manager Hanneke Miedema. De echte eyeopener was dat gezamenlijke verantwoordelijkheid vaak betekent dat niemand zich eigenaar voelt. Door rollen scherper te maken, ontstond eigenaarschap — en pas toen kon technologie landen.

Bij Snijtech in Joure kwam een vergelijkbaar inzicht naar boven. 'Het ging niet om dé oplossing,' zegt operationeel manager Fanny van der Horst. 'De eyeopener was dat mensen soms niet precies wisten wat er van hen werd verwacht.' Door meer overzicht en duidelijke werkinstructies ontstond rust en kwam het team in beweging.

Matthijs Buijs: 'Medewerkers voelen zich serieus genomen. Niet omdat alles meteen anders wordt, maar omdat hun kennis telt. Je hoort minder wij-zij. Minder gemopper.'

Ook bij het management gebeurt iets. 'Je ziet ontspanning.' Omdat problemen eerder bespreekbaar worden. Omdat het antwoord niet meer alleen bij één persoon hoeft te liggen. Het gesprek verschuift van schuld naar inzicht en dat maakt sturen eenvoudiger.



De echte opbrengst zit in wat blijft nadat het experiment stopt: een mindsetverandering, eigenaarschap op de werkvloer en het vermogen om innovatie zelf verder te brengen. Wat FRAIM achterlaat, is geen oplossing die alleen in dit bedrijf werkt. Het is een manier van kijken en werken die blijft hangen. Bedrijven leren zelf beter waarnemen. Ze weten waar ze moeten beginnen als het vastloopt. En wanneer ze eerst moeten vertragen om daarna echt te kunnen versnellen.

Opschalen

Omdat het mkb-experiment in opdracht van Economische Zaken wordt uitgevoerd, is de opbrengst nadrukkelijk ook bedoeld voor beleid. 'Als we steeds dezelfde barrières tegenkomen, dan is dat geen bedrijfsprobleem meer. Dan is het een systeemvraag.' Opschaling is geen kwestie van kopiëren. 'We willen niet alleen dat dit hier werkt, maar dat het overdraagbaar wordt,' zegt Buijs. Niet via vaste draaiboeken, maar door herkenbare patronen zichtbaar te maken. Bedrijven herkennen dezelfde barrières. Sectoren zien waar problemen structureel zijn.

Daar past geen overdaad aan bijeenkomsten of initiatieven bij. 'Dan voelen ondernemers zich overvraagd en haken ze af. Logisch.' Ook opschaling vraagt om timing, maat en rust.

De boodschap is helder: wie structureel werk wil maken van arbeidsproductiviteit, moet ruimte maken voor leren, vertraging en trajecten die niet meteen zijn dicht te rekenen. 'Niet alles past in korte cycli of vaste formats.' Of, zoals Buijs het samenvat: 'Als we willen dat het mkb anders gaat werken, dan moet een overheid ook durven.'

Hefbomen

-  **1 SLIMME WERKORGANISATIE**
Slimmer organiseren door werkprocessen begrijpelijker en logischer in te richten, met focus op prioriteren, structuur aanbrengen en het wegnemen van onnodige complexiteit.
-  **2 TECHNOLOGIE EN INNOVATIE**
Technologie en andere innovaties inzetten als ondersteunend middel, pas nadat duidelijk is wat het werk werkelijk vraagt en wat medewerkers helpt om beter te presteren.
-  **3 MOTIVATIE EN CULTUUR**
Open gesprekken, gezamenlijke analyse en gedeeld eigenaarschap tussen werkvloer en management, waardoor vertrouwen groeit en samenwerking verbetert.
-  **4 KENNIS EN VAARDIGHEDEN**
Leren in de praktijk door mee te lopen, te observeren en door te vragen, waardoor impliciete kennis van medewerkers zichtbaar wordt en direct kan worden benut.

